

LOOP Sažetak politika o terenskim ispitivanjima: utjecaj Programa uvođenja učitelja u rad i Programa osposobljavanja mentora za učiteljsku profesiju

**WP4 – IZRADA PREPORUKA ZA POLITIKU IZ
AKTIVNOSTI NA TERENU
ISPORUKA 4.3 – POLICY BRIEF 3**

<https://empowering-teachers.eu/>

© Autorska prava 2023 LOOP Consortium

Ovaj se dokument ne smije kopirati, reproducirati ili mijenjati u cijelosti ili djelomično u bilo koju svrhu bez pismenog dopuštenja LOOP konzorcija. Osim toga, mora se navesti priznanje autora dokumenta i svi primjenjivi dijelovi obavijesti o autorskim pravima.

Sva prava pridržana.

Ovaj se dokument može promijeniti bez prethodne najave.

INDEKS

1. UVOD	4
2. CILJEVI	6
3. KONTEKSTUALIZACIJA RADNJE PROJEKTA LOOP	7
4. ZAKLJUČCI	11
4.1. PREDGOVOR	11
4.2. GLAVNI ZAKLJUČCI	11
1.1. POSTSKRIPTUM	15
2. PREPORUKE	16 16

**OSNAŽIVANJE OSOBNOG, PROFESIONALNOG I
DRUŠTVENOG KONTINUIRANOG RAZVOJA UČITELJA
KROZ INOVATIVNE PROGRAME UVOĐENJA**

1. UVOD

Projekt LOOP – Osnaživanje osobnog, profesionalnog i društvenog kontinuiranog razvoja učitelja kroz inovativne programe uvođenja kolega u učiteljsku profesiju ima za cilj provedbu sustavne akcije koja osigurava uvođenje u rad učitelja na početku njihove karijere uz podršku mentorstva, tražeći politički legitimitet, posebno kroz definiranje pravnog okvira prikladnog za nacionalne kontekste zemalja unutar LOOP konzorcija (Portugal, Španjolska, Hrvatska, Slovenija, Grčka i Italija).

Rad obavljen u sklopu projekta tijekom protekle dvije godine doveo je do objavljivanja dvije sažete politike, koje sada kulminiraju pripremom ovog sažetka politike 3: O terenskim ispitivanjima – utjecaj programa uvođenja u rad učitelja i programa osposobljavanja mentora za učiteljsku profesiju. Ovo izvješće rezultat je Radnog paketa (WP) broj četiri "Razvoj preporuka za politike iz terenskih aktivnosti" projekta LOOP.

Prvo izvješće, povezano s trenutnom panoramom obrazovnih sustava: izazovi i prilike za novi pristup učiteljskoj profesiji proizlaze iz istraživanja provedenog u različitim nacionalnim kontekstima uzimajući u obzir provedbu formalnih programa uvođenja u rad učitelja, neformalne prakse uvođenja u rad kao i programe osposobljavanja mentora.

Drugo izvješće pod naslovom *New Political Instruments - A Model of Teacher Induction and Career Progression*¹, koje je također proizašlo iz projekta LOOP, bavi se uvođenjem u rad kao višedimenzionalnim procesom s ciljem podrške učiteljima kroz mentorstvo, pod odgovornošću certificiranih mentora. Model pruža alat za podršku novim učiteljima u prilagodbi kulturi na radnom mjestu osiguravajući poštovanje njihove profesije, poboljšanje njihove dobrobiti i motivacije, a također nudi perspektivu o funkcijama i ulogama različitih aktera uključenih u ovaj proces s posebnim fokusom na razvoj mentorskih kompetencija za te učitelje.

Policy report 3, ili sažetak politike 3, koji cilja na istu publiku kao i prethodna dva izvješća, ima za cilj upoznavanje s učinkom programa uvođenja u rad i programa mentorskog kapaciteta na učiteljsku profesiju. Naglašava izazove s kojima se susreće tijekom njihove provedbe, predstavlja glavne zaključke izvedene iz ovog iskustva (ponajviše u vezi s promjenama u mogućnostima za karijeru, motivacijom iskusnih učitelja i ravnatelja škola te profesionalnim razvojem i motivacijom učitelja početnika) i daje preporuke koje se smatraju od velike važnosti za donošenje odluka u kontekstu budućeg definiranja i provedbe ovih programa.

Za bolje razumijevanje kako je tekla implementacija LOOP projekta smatralo se relevantnim strukturirati informacije na tri razine: makro, mezo i mikro.

Makrorazina – **ZNAČENJE PROVEDBE** – ima za cilj prije svega standardizirati koncepte uvođenja i mentorstva (već predstavljenih u Policy Briefs 1 i 2). U ovom se dokumentu smatra ključnim nastaviti s ovim **konceptualnim razgraničenjem**, jer će to podržati kasniju **izradu propisa**.

Mezorazina – **PROVEDBENI KONTEKSTI** – polazi od definiranja pojmova i izrade propisa te se fokusira na školske aktivnosti što rezultira razvojem **akcijskog plana** i **strategije za njegovu provedbu**. Ova razina uključuje stvaranje radne skupine, predstavljanje uvođenja u zajednicu, definiranje kriterija za odabir mentora i naučnika te odgovarajući profil mentora.

Također, pojašnjava ulogu vodstva škole i subjekata povezanih s osposobljavanjem - kao odgovorne upravljačke strukture za definiranje, organiziranje i osiguravanje potrebnih resursa za uspjeh programa uvođenja u rad za

¹ LOOP Induction Program i Mentor' Capacity Program.

naučnike² kao i za programe osposobljavanja mentora. Cilj je osigurati, s jedne strane da plan može doprinijeti razvoju i poboljšanju kvalitete usluga koje pružaju škole, a s druge strane da učitelji budu podržani, obučeni i integrirani u školsku kulturu. Stoga se smatra ključnim definirati neke smjernice za podršku strukturiranju, provedbi i praćenju programa uvođenja u rad podržanih mentorstvom, kao i programa osposobljavanja mentora (kao mehanizama za integraciju i uvođenje u profesiju) kako bi se učiteljima omogućio pristup tim programima i osiguravanju resursa i aktivnosti koje promiču razvoj mentora i naučnika u različitim dimenzijama njihovih profesionalnih aktivnosti.

Mikrorazina - **STRUČNJACI** - usmjerena je na profesionalni razvoj i integraciju učitelja, kako onih koji će imati koristi od procesa osposobljavanja mentora, tako i onih koji će biti integrirani u učiteljsku profesiju. Potvrđuje profil vještina i znanja koji se namjerava poboljšati pažljivom i koordiniranom analizom programa uvođenja (aktivnosti i strategija). Time se osigurava da su ti programi kroz višerazinski pristup usklađeni s potrebama, potencijalima i interesima naučnika, olakšavajući njihovu integraciju u obrazovnu zajednicu, doprinoseći da učiteljska profesija bude atraktivnija, a učitelji spremniji da odgovore na aktualne izazove.

S obzirom na tri prethodno navedene razine analize koje strukturiraju ovaj dokument preporuke sadržane u njemu su posebno važne jer proizlaze iz iskustva stečenog kroz kreiranje i implementaciju LOOP projekta te su stoga vrlo relevantne i korisne u definiranju budućih akcija.

²Novi učitelji na početku svog profesionalnog djelovanja ili pred novim profesionalnim izazovom.

Izrada ove publikacije sufinancirana je iz programa bespovratnih sredstava Europske unije pod brojem 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Ova publikacija odražava isključivo stavove autora. Europska komisija i Nacionalna agencija za financiranje nisu odgovorni za sadržaj ili bilo kakve gubitke ili štete nastale korištenjem ove publikacije.

2. CILJEVI

Ciljevi ovog izvješća usklađeni su s ciljevima projekta LOOP, budući da im je cilj razviti provedbu formalnih programa uvođenja u rad učitelja i neformalnih praksi kao i programa osposobljavanja mentora. Ti su programi značajni kako za olakšavanje pristupa učiteljskoj profesiji tako i za održavanje kvalitete njezine prakse. Oni su također neophodni za rješavanje nedostataka u početnom obrazovanju učitelja i poboljšanje odnosa između teorije i prakse nudeći nove mogućnosti učenja. U tom kontekstu, ovo izvješće posebno ima za cilj:

- Doprinijeti sveobuhvatnoj politici učiteljske profesije u svim fazama karijere.
- Ojačati i inovirati nacionalne ponude za profesionalni razvoj učitelja.
- Promicati programe uvođenja i programe mentorstva kao aktivnosti profesionalnog razvoja visokog učinka.
- Širiti zaključke proizašle iz provedbe programa unutar LOOP projekta.
- Unaprijediti puteve karijere i prilike u obrazovanju provedbom i poboljšanjem procesa uvođenja kroz mentorske aktivnosti za podršku učiteljima početnicima.
- Proširiti mogućnosti napredovanja u karijeri za iskusne učitelje pružanjem pristupa službenom programu za osposobljavanje mentora.
- Integrirati načela vršnjačkog učenja i obuke utemeljene na dokazima u programe stručnog usavršavanja učitelja, pridonoseći upravljanju znanjem i potičući međugeneracijsko učenje u školama.
- Poboljšati kvalitetu obrazovnih usluga koje pružaju škole.
- Pružiti vrijedne preporuke za provedbu budućih aktivnosti na temelju iskustva stečenog provedbom programa.

3. KONTEKSTUALIZACIJA RADNJE PROJEKTA LOOP

Projekt LOOP temelji se na koncepciji modela uvođenja u rad učitelja i napredovanja u karijeri koji služi kao referenca za provedbu mentorskih programa uvođenja u rad. Ovi programi, osmišljeni za izvođenje u školama, važni su alati za obuku za podršku učiteljima početnicima (naučnicima) i njihovim mentorima, pridonoseći njihovom profesionalnom razvoju u znanstvenim, pedagoškim, administrativnim, birokratskim, sociokulturnim i emocionalnim dimenzijama. Trajanje, sudionici i njihove odgovornosti također su definirani u okviru ovog modela. Važno je napomenuti da je projekt LOOP razvijen u tri faze, svaka s različitim, ali komplementarnim ciljevima, određenim kvazi-eksperimentalnom metodologijom. Projekt je imao za cilj testirati hipoteze na temelju sljedećih akcijskih osi i njihovih odgovarajućih premisa:

HYP.1 - Formalna obuka programa osposobljavanja mentora koja se provodi kao podrška iskusnim učiteljima olakšava implementaciju učinkovitih i formalnih programa uvođenja u rad učitelja na razini škole.

HYP.2 - Prilika za iskusne učitelje da prošire svoje mogućnosti karijere i funkcioniraju kao mentori svojih kolega povećava motivaciju nastavnog osoblja i pridonosi njihovom zadržavanju u sustavu.

HYP.3 - Programi uvođenja u rad učitelja koji su razvili kolege temeljeni na mentorskim aktivnostima podržavaju profesionalni razvoj učitelja koji započinju svoju karijeru i doprinose zadržavanju mlađih učitelja u sustavu.

HYP.4 - Formalni programi uvođenja koji se primjenjuju na razini škole pridonose društvenoj i kulturnoj uključenosti i razvoju mlađih učitelja.

HYP.5 - Strukturirani mentorski programi prilagođeni kontekstu povećavaju interes i uspjeha svojih sudionika.

HYP.6 - Osposobljavanje mentora olakšava provedbu programa uvođenja u rad učitelja.

HYP.7 - Nedostatak resursa i smjernica razlozi su neprovođenja programa uvođenja u školama.

Faze provedbe projekta ukratko su opisane u nastavku, a njihov opis ima za cilj kontekstualizirati prezentirane zaključke i preporuke, što čini primarni cilj ovog izvješća.

► 1. FAZA : PRIPREMA PODLOGE

Aktivnost projekta LOOP započela je analizom trenutne situacije procesa uvođenja u rad učitelja u različitim zemljama konzorcija. Provedeno je istraživanje o postojećim programima osposobljavanja mentora i/ili najboljim praksama, formalnim i neformalnim, kao i programima uvođenja u rad učitelja podržanim mentorskim aktivnostima. Na isti način politički instrumenti koji prepoznaju te programe, članke i studije analizirani su kroz istraživanje, intervju i fokusne grupe otkrivajući potrebu za:

- Razmatranjem profesije učitelja s jasnim fokusom na njezino uvažavanje povećavajući njezinu privlačnost u različitim fazama karijere te osiguravajući:
 - Veće priznanje pedagoških uloga/položaja, uključujući mentorstvo, s prednostima kao što je napredovanje u karijeri.
 - Učinkovitu podršku učiteljima na početku njihovih profesionalnih karijera kroz provedbu strukturiranog programa uvođenja, uz podršku iskusnih kolega koji mogu integrirati ove nove uloge sa svojim odgovornostima u nastavi.
- Unaprjeđenjem prakse supervizije, posebice provedbom uvođenja u rad, te daljnjim profesionalnim razvojem kroz:

- Pružanje prakse uvođenja u rad ne samo učiteljima početnicima, već i učiteljima u mobilnosti i/ili privremenim ugovorima.
- Promjenu evaluacijske perspektive programa uvođenja u rad kako bi postali formativniji.
- Naglašavanje mentorstva koje nude iskusni učitelji iz iste škole ili disciplinske grupe, obučeni da djeluju kao mentori i sposobni za usvajanje suradničkog i konstruktivnog pristupa.
- Stvaranje novih prilika za karijeru za iskusne učitelje, omogućujući im da preuzmu ulogu mentora kolega i tako pridonese poboljšanju obrazovnih sustava.
- Jačanje uloge mentora kroz njihovu certifikaciju i profesionalno priznavanje ovog statusa.
- Razvijanje programa osposobljavanja mentora usmjerenog na planiranje i provedbu radnji koje učinkovito podupiru učitelje u njihovu profesionalnom uživanju.
- Uspostavu sustava evaluacije učinka programa osposobljavanja mentora za integraciju učitelja.

► **2. FAZA : ZAJEDNIČKI DIZAJN GLAVNIH INSTRUMENATA**

Ova faza odnosi se na razvoj programa za uvođenje učitelja i mentora koji uključuju pružanje širokog spektra aktivnosti i resursa. Ovi programi osmišljeni su za rješavanje nedostataka utvrđenih u postojećim programima u zemljama koje su dio LOOP konzorcija, osiguravajući da ispunjavaju potrebe koje su spomenuli učitelji početnici, učitelji s više od 20 godina iskustva i voditelji škola.

Stoga je proces zajedničkog osmišljavanja programa proveden u svim zemljama uključenima u projekt LOOP, što je rezultiralo s dva programa: jednim za uvođenje u rad učitelja i drugim za obuku mentora.

Izvešće o politici 2 daje detaljan opis ova dva programa u okviru projekta LOOP. Međutim, zbog njihove važnosti u kontekstu ovog izvješća, smatralo se relevantnim sažeti bitne aspekte koji karakteriziraju svaku od njih.

▪ **LOOP PROGRAM UVOĐENJA ZA UČITELJE**

Ovaj program je podijeljen u 14 modula koji pokrivaju pedagošku, disciplinarnu, birokratsku, administrativnu, emocionalnu, društvenu i kulturnu dimenziju učiteljske profesije i uključuje niz aktivnosti usmjerenih na podršku učiteljima početnicima kroz mentorstvo. Ovaj program je fleksibilan i prilagodljiv kako bi bio prikladan za nove potrebe specifičnih konteksta i naučnika, a predviđeno trajanje je šest mjeseci što se može produljiti ako je potrebno.

Ciljevi ovog programa su sljedeći:

- Omogućiti uvodnu priliku za učitelje početnike,
- Ponuditi visokokvalitetni program uvođenja,
- Smanjiti tjeskobu koju doživljavaju učitelji,
- Osnažiti učitelje potrebnim znanjem kako bi učinkovito obavljali svoje uloge, pozitivno se uključili u odnose s kolegama i odgovorili na potrebe organizacije i njezin kontekst,
- Olakšati integrirani prijelaz iz početnog obrazovanja u aktivan profesionalni život i odgovarajuću integraciju u školski tim,
- Povećati motivaciju učitelja za obavljanje njihovih dužnosti i, posljedično, povećati stope zadržavanja u struci.

▪ PROGRAM MENTORSKOG KAPACITETA

Ovaj se program sastoji od tri uzastopna, međusobno povezana, komplementarna i različita bloka koji se razlikuju po svom teoretskom sadržaju. Traje najmanje 35 sati i prvenstveno se izvodi u formatu licem u lice ciljajući na iskusne učitelje i voditelje škola.

Ciljevi ovog programa su sljedeći:

- Razumjeti dužnosti, odgovornosti i očekivanja povezana s određenom ulogom.
- Identificirati prioritete, akcije i relevantne kompetencije za ispunjavanje uloge mentora.
- Razviti norme i protokole za usmjeravanje mentorskih radnji.
- Razvijati vještine u različitim dimenzijama učiteljske profesije, kao što su: znanstveno/pedagoška, tehničko/normativna, interpersonalna i etičko/socijalna.
- Razviti vještine za podršku intervencijama u kontekstu profesionalne izvedbe.

▶ 3. FAZA : VALIDACIJA PUTEM TERENSKIH ISPITIVANJA U STVARNIM OKRUŽENJIMA

Prethodno razvijeni instrumenti korišteni su u ovoj fazi za testiranje i provjeru hipoteza za formuliranje novih mjera politike koje podupiru profesionalni razvoj učitelja. Program uvođenja u rad učitelja i program osposobljavanja mentora odražavaju koncepte, strukturu, ciljeve i premise na kojima se temelji svrha LOOP projekta. Oba su programa provedena u svim zemljama konzorcija prema sljedećim strateškim i operativnim kriterijima:

▪ FAZE I PROVEDBENE AKTIVNOSTI

- Faza odabira i poziva: odabir škola, mentora i naučnika; sastav kontrolne i eksperimentalne skupine.
- Faza informiranja i obuke: obuka za mentore eksperimentalne skupine, radionice za naučnike eksperimentalne skupine i informativne sesije za mentore i naučnike kontrolne skupine.
- Faza praćenja: osobno i daljinsko praćenje za obje skupine s prednošću eksperimentalne skupine.

▪ KRITERIJI ODABIRA ŠKOLA SUDIONICA

- Nacionalni partneri pozvali su škole da se pridruže mreži LOOP kako bi sudjelovale u ovom projektu.
- Istovremeno su upućeni pozivi školama s kojima su nacionalni partneri povezani te su organizirane informativne sesije s njihovim ravnateljima.

▪ KRITERIJI ZA SUDJELOVANJE UČITELJA POČETNIKA/NAUČNIKA (obavezno ispunjavanje **jednog** od sljedećih kriterija odabira):

- Imati do 8 godina staža u obrazovanju.
- Imati do 8 godina službe u disciplinskoj skupini.
- Imati do 8 godina radnog staža u ciklusu obrazovanja.
- Ne biti u nastavnom zvanju najmanje 10 godina.

▪ KRITERIJI ZA SUDJELOVANJE UČITELJA MENTORA (obavezno ispunjavanje **jednog** od sljedećih kriterija za odabir):

- Imati višegodišnje iskustvo u nastavi u školi u kojoj trenutno rade.
- Biti učitelj koji pripada učiteljskoj karijeri.

- Pokazati profesionalnu predanost.
- Biti prepoznat od svojih kolega kao odgovoran i kompetentan stručnjak.

▪ KRITERIJI ZA SASTAV KONTROLNE I POKUSNE SKUPINE

Eksperimentalnu i kontrolnu skupinu činile su škole sličnih karakteristika pri čemu su se u obzir uzela dva čimbenika: razina obrazovanja (rano djetinjstvo, osnovno i srednje) i lokacija (urbana i ruralna područja). Što se tiče kriterija korištenih za konstituiranje kontrolne i eksperimentalne skupine, važno je naglasiti da je tijekom faze provedbe uočeno sljedeće:

- Razlika između dviju skupina bila je u tome što su iskusni učitelji u eksperimentalnoj skupini prošli obuku za preuzimanje uloge mentora, dok su iskusni učitelji u kontrolnoj skupini bili samo upoznati s oba programa.
- Učitelji početnici u eksperimentalnoj skupini imali su pristup radionici, dok su oni u kontrolnoj skupini sudjelovali u informativnoj sesiji.
- Eksperimentalna skupina dobivala je sustavnu podršku tijekom terenskih ispitivanja, dok kontrolna skupina nije imala nikakvu podršku.
- Članovi kontrolne skupine provodili su program uvođenja u rad učitelja bez ikakve podrške partnera, oslanjajući se samo na materijale dobivene tijekom informativnih sesija.
- Parovi mentor/naučnik formirani su poštujući sljedeće premise, kad god je to bilo moguće:
 - Jedan iskusni učitelj (mentor) odgovarao je jednom ili dva naučnika.
 - Tehnološki resursi osigurani su kad god su mentor i naučnici bili iz različitih škola.
 - Mentori i naučnici bili su iz istog znanstvenog područja, kad god je to bilo moguće.

▪ PRAĆENJE I PODRŠKA

Provedba LOOP projekta trajala je nekoliko³ mjeseci, a uključivala je sastanke sa školskim upravama, obuku mentora, informativne sastanke za naučnike i provedbu programa uvođenja u rad.

Praćenje⁴ i podrška pruženi su kombinacijom sastanaka na daljinu⁵ i osobnih sastanaka u kojima su sudjelovali mentori, naučnici i ravnatelji škola. Ovi sastanci imali su za cilj razjasniti nedoumice, analizirati program, podržati odnos mentora i naučnika, pratiti provedbu programa, definirati aktivnosti i osigurati njihovu usklađenost s potrebama i očekivanjima mentora i naučnika, kao i sa školskim kontekstom.

³6 mjeseci u Grčkoj, Španjolskoj, 8 mjeseci u Portugalu.

⁴ U Italiji je provedba pokazala poseban pristup koji se razlikovao od praksi uočenih u drugim zemljama sudionicama. Ovo odstupanje prvenstveno proizlazi iz jedinstvene pozicije Italije kao jedine zemlje u partnerstvu koja je službeno uspostavila program uvođenja u obrazovanje za početnike u obrazovanju, koji se u osnovi oslanja na mentorski okvir. S obzirom na ovaj ključni kontekst, talijanski tim strateški je usmjerio provedbu Mentoring Capacitation Program (MCP) prema iskusnim nastavnicima, usklađujući ga s postojećim uvodnim tečajem.

⁵ U Hrvatskoj su učitelji (mentori i naučnici) iz različitih skupina imali pristup online prostoru za suradnju u različitim aktivnostima.

4. ZAKLJUČCI

4.1. PREDGOVOR

Početne godine poučavanja kritično su razdoblje za profesionalizaciju učitelja koje treba promatrati kao postupni proces osobnog i profesionalnog rasta koji uključuje početnu obuku, uvođenje u rad i kontinuirani profesionalni razvoj. Prijelaz novokvalificiranih učitelja u profesionalni život smatra se ključnim u rješavanju problema ranog napuštanja karijere. Stoga bi sve akcije uvođenja u rad trebale pružiti učiteljima početnicima stalnu osobnu, društvenu i profesionalnu podršku da se suoče sa „šokom školske stvarnosti“.

Provedba programa uvođenja u rad učitelja uz mentorstvo zahtijeva minuciozan pristup na različitim razinama djelovanja. Dakle, zaključci, kao i preporuke, organizirani su prema ovoj strategiji u **makro, mezo i mikrorazine**. Ove tri razine pretpostavljaju različite perspektive djelovanja i, naravno, različite primatelje i odgovornosti, iako su vođeni zajedničkim ciljem provedbe ili obnove učiteljskog uvođenja u rad.

4.2. GLAVNI ZAKLJUČCI

► **MAKRO RAZINA: ZNAČENJE IMPLEMENTACIJE**

- Provedba projekta LOOP, kroz usvajanje programa uvođenja u rad učitelja i programa osposobljavanja mentora, uvela je novu ulogu koju su mentori visoko cijevali i stoga bi je trebalo smatrati novom **karijernom prilikom**⁶, kao što je navedeno u Sažetku politike 2 i nacionalnom izvješću. Slijedom toga, ključno je uključiti se u usklađenu političku akciju kako bi se osigurala uspostava čvrstog regulatornog okvira i definiranje skupa mehanizama koji omogućuju njegovu provedbu, na temelju atmosfere suradnje između različitih razina odlučivanja, stručnih učitelja organizacije, sveučilišta, centara za obuku, istraživača i nacionalnog obrazovnog vijeća.
- O pojmu **mentorstva i uvođenja u rad** raspravljalo se među različitim zemljama u partnerstvu i primijećeno je da postoje regulatorni okviri s različitim konceptualnim pristupima. Kao rezultat toga morala se dogovoriti zajednička definicija. Ovdje je kratka referenca na koncepte usvojene u projektu LOOP:
 - **Indukcija/uvođenje** je planiran i sustavan proces usmjeren na suradničke i formativne dimenzije koje odražavaju potrebe svakog konteksta i svakog učitelja. Podržava profesionalni razvoj i obuku u različitim dimenzijama profesionalizma u nastavi, uključujući znanstvene, pedagoške, disciplinske, birokratske, administrativne, emocionalne, društvene i kulturne aspekte. To se događa tijekom ključne faze (re)integracije u školu nakon završetka početne obuke. Primatelji općenito imaju sljedeće karakteristike: i) kratko iskustvo u nastavi, ii) promjena škole, iii) promjena razine obrazovanja ili grupe za zapošljavanje (specijalno obrazovanje, strukovno osposobljavanje, itd.), iv) nisu predavali preko 10 godina, v) na probnom su radu ili vi) nude privremene usluge⁷.
 - **Mentorstvo** se smatra aktivnošću podrške za uvođenje u rad u kojoj su osigurani povjerljivost, suradnja te profesionalna, socijalna, kulturna i emocionalna podrška na temelju zajedničkog procesa učenja između formalno priznatog mentora i dotičnog naučnika/novog učitelja. Mentorski model na kojem se temelji projekt LOOP ne podrazumijeva samo podršku mentorima već doprinosi i profesionalnom razvoju cijele obrazovne zajednice. Mentorstvo ima za cilj promovirati fleksibilnu i učinkovitu tranziciju za učitelje na početku njihove profesionalne djelatnosti.

⁶ Hyp.2 projekta LOOP.

⁷ U Portugalu se ovaj proces može prepustiti upravi škole.

- Bilo je potrebno definirati **profil mentora** (kao što je već preporučeno u Sažetku politike 2), uvažavajući posebice:
 - Učiteljsko iskustvo, podrazumijevajući da 10 ili 20 godina rada podrazumijeva akumulirano znanje u različitim dimenzijama nastavnog djelovanja.
 - Znanje stečeno obavljanjem drugih relevantnih uloga kao što je sudjelovanje u inovativnim projektima i vođenje stažiranja.
 - Posebna obuka, posebno sudjelovanje u programu osposobljavanja mentora.
 - Prošle ocjene učinka i motivacija za obavljanje uloge.
 - Odnos sa "školama za obuku"⁸ i izražavanje interesa za sudjelovanje.
 - Razina razvijenosti pojedinih vještina povezanih sa socijalnim i komunikacijskim kompetencijama.
- Za definiranje svrhe ovog projekta bilo je važno utvrditi **stvarne i konkretne ciljeve** za:
 - Doprinos kreiranju obrazovnih politika koje pokrivaju sve faze učiteljske karijere.
 - Promicanje procesa kolegijalnog učenja kao učinkovitu strategiju za smanjenje ranog napuštanja karijere, povećanje motivacije učitelja i poboljšanje njihovih profesionalnih vještina.
 - Povećanje podrške učiteljima implementacijom, poboljšanjem i inoviranjem procesa uvođenja u rad na početku njihove profesionalne djelatnosti kroz mentorstvo.
 - Povećanje mogućnosti karijere pružanjem mentorske obuke iskusnim učiteljima i prepoznavanjem njihove uloge mentora.
- U provedbi programa uvođenja u rad **sudjelovanje različitih sudionika** (obrazovne vlasti, školske uprave, srednje rukovodeće strukture i drugi nastavnici, subjekti obuke, mentori i naučnici) smatralo se vrlo važnim. Stoga, kao što je navedeno u Sažetku politike 2:
 - Uloga **obrazovnih vlasti** ključna je u smislu promicanja aktivnosti za potporu provedbi ovih programa, usvajanja mjera, definiranja odgovornosti, osiguravanja resursa, olakšavanja pristupa programima uvođenja u rad i davanja ovlasti za njihovu prilagodbu potrebama svakog konteksta i uključenih učitelja.
 - **Ravnatelji škola** trebaju se uključiti u programe uvođenja u rad jer su oni odgovorni za osiguranje potrebnih uvjeta za provedbu, lokalnu prilagodbu i praćenje programa uvođenja u rad. Štoviše, doprinose definiranju kriterija za odabir i imenovanje mentora i naučnika te uključuju školsku zajednicu u potporu osposobljavanju mentora.
 - **Srednje rukovodeće strukture** i drugi učitelji pridonose održavanju odgovarajućeg okruženja za integraciju naučnika i stvaranju mreže suradnje s različitim dionicima promičući uspjeh programa uvođenja u rad kao i učitelja koji su u njih uključeni.
 - **Subjekti za osposobljavanje**, uključujući obrazovne institute, igraju vrlo važnu ulogu u prepoznavanju važnosti programa uvođenja u rad i njihove certifikacije. Oni također olakšavaju aktivnosti podizanja svijesti za mentore i naučnike, pružajući konceptualno pojašnjenje i baveći se relacijskim, organizacijskim, osposobljavajućim, kontekstualnim aspektima i pitanjima koja se odnose na praćenje provedbe programa, certificiranje i utjecaj na napredovanje u karijeri ili ulazak u učiteljsku profesiju.
 - **Mentori i naučnici** trebaju razviti programe uvođenja u kontekstu promišljanja i suradnje, poduzimajući učinkovite mjere kao odgovor na potencijalne rizike i izazove svakog specifičnog konteksta.

⁸ Škole s praksama suradničkog osposobljavanja koje će se uspostaviti i mogu igrati ključnu ulogu u osposobljavanju mentora. Izrada ove publikacije sufinancirana je iz programa bespovratnih sredstava Europske unije pod brojem 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Ova publikacija odražava isključivo stavove autora. Europska komisija i Nacionalna agencija za financiranje nisu odgovorni za sadržaj ili bilo kakve gubitke ili štete nastale korištenjem ove publikacije.

► **MEZO RAZINA: PROVEDBENI KONTEKSTI**

- Provedba projekta LOOP značajno je pridonijela **poboljšanju kvalitete usluga koje pružaju škole**. Dobro definiran akcijski plan, potkrijepljen uvođenjem (koji pružaju kvalificirani mentori) i suradnjom kolega, omogućio je učinkovitu integraciju i podršku učiteljima početnicima postavši prilika za razvoj njihove zajednice.
- Važno je da resursi za provedbu ovih aktivnosti uključuju stvaranje **tehničke jedinice (centralizirane i/ili decentralizirane)** koja se sastoji od predstavnika Ministarstva obrazovanja, tijela za osposobljavanje i škola. Ova jedinica bi trebala biti odgovorna za provedbu programa uvođenja u rad koji se temelje na mentorstvu i predstavlja veliki izazov jer zahtijeva dosljedan i pravovremen razvoj tehničke ekspertize svih uključenih ljudi.
- Radna skupina je smatrala vrlo važnim uspostaviti **jasnu definiciju određenih premisa** koje bi trebale strukturirati plan provedbe programa, uključujući:
 - **Profil mentora:** odabir ovih učitelja temeljio se na skupu karakteristika koje su se pokazale važnima za uspješnost provedbe programa. Na ove karakteristike naučnici su se često referirali, a uključuju ovladavanje didaktičko-pedagoškim strategijama, profesionalno iskustvo, socijalne i komunikacijske vještine te interes.
 - Definicija **kriterija podudaranja između mentora i naučnika** ne slijedi stroga pravila jer je utvrđeno da kombiniranje različitih kriterija može rezultirati boljim podudaranjem. Također je važno uzeti u obzir da se odnosi mentora i naučnika razvijaju i da su mentori profesionalci koji imaju visoku razinu relacijske kompetencije, sposobni prilagoditi svoje djelovanje različitim profilima. Stoga je tijekom provedbe projekta LOOP ova premissa zabilježena kao da ima nisku razinu utjecaja.

Stoga, zaključeno je da:

- **Među sudionicima nije bilo zajedničkog mišljenja da mentori i naučnici moraju pripadati istom disciplinarnom ili srodnom području.** Mišljenja su bila različita, a neki od njih smatraju da su mentori i naučnici iz različitih disciplinarnih ili srodnih područja imali pozitivan učinak jer je ta raznolikost omogućila širu razmjenu znanja i potaknula interdisciplinarnu suradnju što je dovelo do pojave novih inicijativa i aktivnosti.
- **Mentori i naučnici ne moraju pripadati istoj školi.** S jedne strane, smatralo se da ovo stanje olakšava razvoj aktivnosti i provedbu uvođenja u rad. S druge strane, utvrđeno je da kad su mentori i naučnici pripadali različitim školama poticalo se stvaranje novih ideja i perspektiva, pružajući naučnicima sigurniju i privatniju situaciju. Osim toga, u situacijama u kojima su naučnici prolazili evaluaciju, činjenica da su pripadali različitim školama pomogla je u izbjegavanju negativnih procjena, uvjetovanja i utjecaja koji su mogli ometati proces evaluacije.
- Bilo je važno osigurati da spoj mentora i naučnika može **ispuniti ciljeve lokalnog obrazovnog razvoja**, predviđajući indukciju podržanu mentorstvom u kolektivnoj, a ne individualnoj logici koristi. Ovaj pristup omogućio je da provedba utječe na razvoj širih konteksta i radnih kultura unutar škola.
- Usklađivanje mentora i naučnika može uzeti u obzir kriterij da mentor pokazuje visoku **razinu razvoja kompetencije** u određenom području za koje se smatra da je važno unaprijediti što je moguće više naučnika.

- Iskusni učitelji koji su imali priliku **pohađati program osposobljavanja mentora**⁹ otkrivaju da su se osjećali bolje pripremljenima za obavljanje ove funkcije, jer su imali priliku detaljno upoznati svoje dužnosti i prava kao mentora, kao i cjelovit uvid u cjelokupnu program uvođenja u rad.
- Bilo je bitno da se programi uvođenja i osposobljavanja mentora prilagode **obrazovnom kontekstu provedbe**¹⁰, uzimajući u obzir njihove jedinstvene karakteristike i učinkovito rješavajući potrebe svake obrazovne organizacije.
- Provedba ovih programa proširila se izvan individualnog profesionalnog razvoja uključenih učitelja, budući da je potaknula i **razvoj organizacije**¹¹. Mentori, sa svojim visoko razvijenim profilom kompetencija i priznatim zaslugama među svojim kolegama, odigrali su značajnu ulogu u pozitivnom utjecanju na stvaranje jake nastavne kulture među učiteljima. To nije samo pospješilo individualni profesionalni razvoj mentora, već je pozitivno utjecalo i na cjelokupni razvoj svake škole. Osim toga, utvrđeno je da je provedba ovog projekta omogućila stvaranje novih mogućnosti za usavršavanje, budući da potrebe za usavršavanjem nisu bile ograničene na samo jednog ili dva učitelja u svakoj školi, već su proširene na veći broj učitelja.
- Bilo je ključno da upravljačka tijela škola, kao i njihove srednje rukovodeće strukture, prepoznaju vrijednost programa te na taj način promiču uključenost sudionika i osiguraju im povoljne prostorne i vremenske uvjete za provođenje planiranih aktivnosti¹².
- Kako bi se podržala provedba ovih programa i osiguralo da se njihove aktivnosti provode s najvišom kvalitetom, bilo je neophodno uspostaviti **protokole suradnje između škola, centara za obuku i instituta za visoko obrazovanje** koji su stvorili potrebnu sinergiju za uspjeh ovih programa¹³.
- Provedba ovih programa također je rezultirala procesima uvođenja u rad koji jačaju sposobnost škola **da učinkovitije pridonesu poboljšanju obrazovanja i akademskog uspjeha svojih učenika**. To je postignuto promicanjem interakcije, vještina rješavanja problema i profesionalnog razvoja učitelja¹⁴.
- Tijekom provedbe projekta LOOP razvijen je **plan praćenja i praćenja procesa uvođenja u rad**. Ovaj se plan pokazao ključnim za razjašnjavanje nedoumica među različitim sudionicima i prevladavanje ograničenja koja su se pojavila tijekom procesa. Osim toga, postao je vrijedan prostor za razmjenu i suradnju među učiteljima iz različitih škola, uz razmjenu postupaka i materijala. Na primjer, jedna od uključenih škola izradila je *Priručnik dobrodošlice* za nove učitelje, koji su druge škole smatrale vrlo vrijednim i usvojile, prilagođavajući ga svom specifičnom obrazovnom kontekstu¹⁵.

⁹ Hyp.1 i Hyp.6 projekta LOOP.

¹⁰ Hyp.5 projekta LOOP.

¹¹ Hyp.3 i Hyp.4 projekta LOOP.

¹² Hyp.7 projekta LOOP.

¹³ Hyp.7 projekta LOOP.

¹⁴ Hyp.3 i Hyp.4 projekta LOOP.

¹⁵ Hyp.7 projekta LOOP.

► **MIKRO RAZINA: PROFESIONALCI**

- Bitno je **promicati sudjelovanje učitelja u programima uvođenja u rad** jer o tome ovisi njihova provedba. Jedno od ograničenja na koje smo naišli tijekom provedbe projekta bile su poteškoće u pronalaženju škola i učitelja zainteresiranih za sudjelovanje u projektu. To je dovelo do potrebe da se redefiniraju i pojednostave prethodno formulirani kriteriji odabira te da se kontaktiraju škole kako bi se naglasila važnost njihova sudjelovanja.
- Tijekom provedbe programa uvođenja u rad uočeno je da je **zajedničko radno vrijeme mentora i naučnika** olakšalo proces. U slučajevima u kojima ta potreba nije prvotno razmatrana, morala su se dogovoriti alternativna rješenja kao što su upotreba alata za interakciju na daljinu i sastanci nakon radnog vremena. Međutim, ti bi dodatni sastanci mogli opteretiti sudionike i trebalo bi ih izbjeđavati.
- Tijekom sesija bilo je ključno predstaviti **grupu mentora naučnicima**, osigurati vrijeme za njihovu prezentaciju (uključujući razmjenu informacija o njihovoj akademskoj i profesionalnoj pozadini) i interaktivni trenutak kako bi se olakšalo uspostavljanje empatijskog odnosa među njima. Zapravo, iskustvo ovog projekta pokazalo je da nedostatak znanja naučnika o mentoru izaziva tjeskobu i zabrinutost, osjećaje koji štete provedbi procesa.
- **Omogućavanje naučnicima niz informativnih sesija i radionica** na početku školske godine kako bi se unaprijed upoznali s ciljevima i sadržajem programa, kontekstom u kojem se razvijaju, kao i zadacima uključenim u proces, utvrđeno je kako je vrlo važno. Smatra se da je ova radnja pridonijela informiranijem i svjesnijem donošenju odluka u trenutku uključivanja u program, čime su smanjene šanse odustajanja od projekta.
- Tijekom cijelog projekta smatralo se ključnim **prepoznati važnost uloge mentora**. Poznato je da je ova uloga zahtjevna, zahtijeva stalnu obuku, praćenje i dostupnost koja nije kompatibilna sa satima predviđenim u rasporedu za vježbu za ovu poziciju.

4.3. POSTSKRIPTUM

U svjetlu gore navedenog, što proizlazi iz iskustva procesa provedbe ovog projekta, potvrđujemo sljedeće premise:

- **Diverzifikacija karijernih opcija:** Uočeno je da obavljanje mentorske uloge povećava motivaciju i doprinosi zadržavanju nastavnika s višegodišnjim iskustvom u obrazovnom sustavu.
- **Indukcija podržana mentorskim aktivnostima:**
 - Podržava profesionalni razvoj učitelja na početku njihove karijere.
 - Doprinosi zadržavanju učitelja koji svoju karijeru počinju u obrazovnom sustavu.
 - Promiče društvenu i kulturnu uključenost učitelja.
- **Program osposobljavanja mentora:** Povećava interes učitelja za sudjelovanje u provedbi programa uvođenja u rad jer podupire njihovo djelovanje.
- **Resursi i induksijske radnje** treba planirati, čuvati i prilagoditi potrebama profesionalnih konteksta i njihovih sudionika.

5. PREPORUKE

Na temelju stvarnog znanja stečenog iz iskustva kreiranja i provedbe programa uvođenja u rad učitelja i programa osposobljavanja mentora među zemljama konzorcija ovog projekta, ovaj dokument ima za cilj podržati definiciju strategije operacionalizacije na nacionalnoj razini za programe uvođenja u rad temeljene na mentorima.

Preporuke iznesene u ovom dokumentu imaju za cilj podržati ovu strategiju i odražavaju dokaze iz rezultata provedbe, posebno u pogledu kapaciteta mentora, osobnog i profesionalnog razvoja učitelja početnika i uspjeha programa.

S tim u vezi, sljedeće preporuke ne uključuju praktične i operativne pojedinosti (smatra se da bi ih tehnički timovi trebali pažljivo razmotriti na kontekstualiziran način tijekom procesa provedbe). Umjesto toga, oni ističu pravce djelovanja koje treba promatrati u definiranju budućih djelovanja. Kao i zaključci, preporuke su strukturirane u pristupu na više razina: makro, mezo i mikro. Treba napomenuti da u ovom procesu svaka razina igra odlučujuću i neodvojivu ulogu od ostalih, stoga se definira skup specifičnih preporuka za svaku od njih, iako pravilno međusobno povezanih, kako bi se postigao čvrst regulatorni okvir i osigurala učinkovita stručna razvoj uključenih učitelja.

Stoga je bitno definirati i utvrditi neke od ključnih elemenata koji su pridonijeli uspjehu navedenih programa u okviru LOOP projekta.

► **ZNAČENJE IMPLEMENTACIJE**

Ova se razina odnosi na definiranje koncepata uvođenja u rad i mentorstva te strukturiranje modela mentorstva sa skupom bitnih pravila (uključujući definiciju prava i dužnosti među dionicima) za osmišljavanje opipljivih i konkretnih akcija. Na ovoj razini radnja uključuje postavljanje pravnih i regulatornih standarda, osiguravanje resursa i odlučivanje o financiranju i aktivnostima koje su ključne za provedbu strategije i postizanje općih i specifičnih ciljeva ovih programa. Stoga se relevantnim smatra:

- **STVARANJE nove prilike za karijeru podupirući provedbu procesa uvođenja u rad učitelja i programa osposobljavanja mentora, uz formalno priznavanje uloge adekvatno obučenog mentora.** Ova preporuka zahtijeva usklađenu političku akciju kako bi se osigurala uspostava zakonodavnog okvira koji definira opseg, prirodu i strukturu ovih programa, kao i potrebne resurse i mehanizme za njihovu provedbu. U tom smislu bit će ključno da uloga mentora i novog učitelja bude službeno priznata i kompenzirana, bilo u smislu oslobođanja od nastavnih sati ili u smislu financijske nagrade (ili kombinacije oba), te organizacije podržane resursima i kvalitetnim tečajevima obuke.
- **PROMOVIRANJE dijaloga između profesionalnih organizacija učitelja, sveučilišta, centara za obuku, istraživača i nacionalnih obrazovnih vijeća.** Provedba ovih programa zahtijeva uključivanje i zajedničko djelovanje različitih razina odlučivanja u kontekstu suradnje među svima.
- **DOGOVORANJE oko zajedničke definicije pojmova uvođenja i mentorstva.** Ova potreba proizlazi iz činjenice da se regulatorni okviri zemalja partnera razlikuju u definiciji tih koncepata, stoga zahtijevaju zajednički konceptualni pristup¹⁶ o kojem ovisi priroda svih radnji.

¹⁶ Vidi odjeljak 4.1 ovog izvješća - 'Ključni nalazi' - za koncepte *uvođenja* i *mentorstva* usvojene u projektu LOOP.

Izrada ove publikacije sufinancirana je iz programa bespovratnih sredstava Europske unije pod brojem 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Ova publikacija odražava isključivo stavove autora. Europska komisija i Nacionalna agencija za financiranje nisu odgovorne za sadržaj ili bilo kakve gubitke ili štete nastale korištenjem ove publikacije.

- **DEFINIRANJE kriterija za izbor mentora.** Iskustvo stečeno provedbom projekta LOOP pokazalo je da je način odabira mentora ključan za uspjeh uvođenja u rad. Pri definiranju ovih kriterija važno je posebno zaštititi:
 - Iskustvo u nastavi, znajući da 10 do 20 godina rada rezultira skupljenim znanjem u raznim dimenzijama nastave,
 - Znanje stečeno u obavljanju drugih relevantnih uloga kao što je sudjelovanje u inovativnim projektima i vođenje stažiranja,
 - Posebnu obuku, uključujući sudjelovanje u programu osposobljavanja mentora,
 - Ocjenu rada dobivenu u prethodnim godinama i motivaciju za obavljanje uloge,
 - Odnos s učiteljskim školama¹⁷ i iskaz interesa za sudjelovanje.
- **USPOSTAVLJANJE konkretnih i preciznih ciljeva usklađenih sa svrhom ove akcije.** Ovi ciljevi trebaju biti pretočeni u mjere obrazovne politike koje mogu:
 - Doprinijeti uspostavi obrazovnih politika koje pokrivaju sve faze učiteljske karijere.
 - Promicati procese učenja među kolegama kao učinkovitu strategiju za smanjenje ranog napuštanja učiteljske profesije, povećanje motivacije učitelja i poboljšanje njihovih profesionalnih vještina.
 - Ojačati podršku za učitelje implementacijom, poboljšanjem i inoviranjem procesa uvođenja u rad za nove stručnjake kroz mentorstvo.
 - Proširiti mogućnosti karijere pružanjem mentorske obuke iskusnim učiteljima i priznavanjem njihove uloge mentora.
- **STVARANJE tehničke jedinice kao podršku razvoju akcije.** Definicija regulatornog okvira trebala bi uključivati dodjelu potrebnih resursa za razvoj akcije. Stoga se smatra ključnim uspostaviti **(de)centraliziranu tehničku jedinicu** (uključujući članove iz Ministarstva obrazovanja, ustanova za osposobljavanje i škola) koja će biti odgovorna za provedbu programa uvođenja u rad temeljenih na mentorstvu. Predstavlja veliki izazov jer zahtijeva dosljedan i pravovremen razvoj tehničke stručnosti svih uključenih ljudi.
- **UKLJUČIVANJE sudionika u operacionalizaciju uvođenja u rad učitelja i programe osposobljavanja mentora.** Provedba programa uvođenja u rad učitelja i osposobljavanja mentora zahtijeva koordinirane napore među različitim partnerima, uključujući obrazovne vlasti, upravljačka tijela škola, srednje rukovodeće strukture, druge učitelje, ustanove za osposobljavanje, mentore i naučnike. Doprinos svakog od ovih sudionika ključan je za postizanje ciljeva programa uvođenja u rad i cjelokupni uspjeh akcije. U tom smislu važno je osigurati sudjelovanje:
 - **obrazovne vlasti**, s ciljem njihovog uključivanja u promicanje radnji koje podržavaju provedbu programa uvođenja u rad, poduzimanje mjera, definiranje odgovornosti, osiguravanje resursa, olakšavanje pristupa programima uvođenja u rad i njihovu prilagodbu specifičnim potrebama svakog konteksta i uključenih učitelja.
 - **tijela upravljanja školom**, jer su odgovorna za osiguranje potrebnih uvjeta za provedbu, lokalizaciju i praćenje programa uvođenja u rad, podupiranje definiranja kriterija za odabir i imenovanje mentora i naučnika te uključivanje školske zajednice u potporu osposobljavanju mentora.

¹⁷ Škole s praksama suradničkog osposobljavanja koje će se uspostaviti i mogu igrati ključnu ulogu u osposobljavanju mentora. Izrada ove publikacije sufinancirana je iz programa bespovratnih sredstava Europske unije pod brojem 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Ova publikacija odražava isključivo stavove autora. Europska komisija i Nacionalna agencija za financiranje nisu odgovorni za sadržaj ili bilo kakve gubitke ili štete nastale korištenjem ove publikacije.

- **srednje rukovodeće strukture i druge učitelje**, čiji je doprinos neophodan za osiguravanje potrebnih uvjeta za olakšavanje integracije naučnika i za stvaranje mreže suradnje koja uključuje različite sudionike. Ove radnje smatraju se od velike važnosti za uspjeh uvođenja u rad.
- **institucije za osposobljavanje**, uključujući obrazovne institute, s vodećom ulogom u prepoznavanju važnosti programa uvođenja i njihove certifikacije, promicanju aktivnosti podizanja svijesti za mentore i naučnike koje su ključne za konceptualno pojašnjenje i karakterizaciju programa, kao i za rješavanje relacijskih, organizacijskih, osposobljavajućih, kontekstualnih aspekata i aspekata praćenja provedbe programa, certifikacija i utjecaj na napredovanje u karijeri i/ili ulazak u učiteljsku profesiju.
- **mentora i naučnika**, omogućujući im da razviju programe uvođenja u reflektivni i suradnički kontekst te da učinkovito djeluju u predviđanju i odgovoru na potencijalne rizike i izazove.

► **KONTEKST IMPLEMENTACIJE**

Na ovoj razini cilj je izgraditi strateški i operativni akcijski plan koji osigurava provedbu uvođenja u rad potpomognutu mentorstvom, imajući u vidu cilj poboljšanja kvalitete usluga koje škole pružaju te osiguravanje da se njihovi učitelji osjećaju podržano i integrirano. Stoga djelovanje podrazumijeva definiranje mehanizama koji će podržati razvoj indukcije i osigurati kvalitetu cjelokupnog procesa.

Stoga se relevantnim smatra:

- **STVARANJE radne skupine za definiranje/prilagodbu smjernica za odabir mentora i sudionika, kao i za utvrđivanje potrebnih resursa uključujući obuku, provedbene strukture, praćenje i administrativnu podršku.** Radna skupina odgovorna za provedbu ovih programa mora surađivati na promicanju stvaranja lokalnih mreža/zajednica (može biti podržana online platformom) između mentora iz različitih škola u suradnji s ravnateljima škola i obrazovnim savjetnicima radi razmjene dobrih praksi kao što su uzorci nastave i refleksije o nastavnim praksama i inovativni načini formativnog ocjenjivanja.
- **DEFINIRANJE premisa koje bi trebale podupirati strukturiranje plana provedbe programa** uključujući:
 - **Definiranje profila mentora uz preporuku da posjeduje:**
 - ovladavanje didaktičko-pedagoškim strategijama i praksama,
 - poznavanje materijala koji predstavljaju naučnicima,
 - profesionalno iskustvo u područjima nastave i učenja,
 - jaku organizacijsku kulturu,
 - spremnost za ulaganje vremena u pružanje podrške naučnicima,
 - interes za obavljanje mentorske funkcije i podrške naučnicima,
 - sposobnost aktivnog slušanja i učinkovite komunikacije,
 - sposobnost razmjene iskustava,
 - sposobnost pružanja konstruktivne povratne informacije.
 - Definiranje **odgovarajućih pojmova između mentora i naučnika**, imajući u vidu da nema nepogrešivih kriterija, kao i činjenicu da kombinacija skupa različitih kriterija može rezultirati boljom podudarnošću. U tom smislu također je važno uzeti u obzir da se odnosi između mentora i naučnika razvijaju i da su

mentori profesionalci koji imaju visoku razinu relacijske kompetencije i stoga su spremni prilagoditi svoje djelovanje različitim profilima. U ovom kontekst važno uzeti u obzir je li :

- mentor i naučnik(ci) **trebaju pripadati istom disciplinarnom području ili srodnom** (ovaj kriterij je podijelio mišljenja sudionika).
- mentor i naučnik(ci) **trebaju pripadati istoj školi**, znajući da ovaj uvjet može podržati razvoj aktivnosti i provedbu samog uvođenja u rad. Međutim, također je važno imati na umu da pripadnost različitim školama ima potencijal za stvaranje novih ideja i perspektiva te sprječava potencijalni utjecaj na proces evaluacije naučnika. Stoga, uspješnim se mogu pokazati i grupe koje prelaze granice i koje su heterogene.
- mentori imaju razinu razvoja kompetencija u određenom području koja im omogućuje **ispunjavanje ciljeva lokalnog obrazovnog razvoja**, budući da održivo uvođenje kroz mentorstvo nije zamišljeno iz individualne perspektive, već iz kolektivne perspektive. Važno je da njihovo djelovanje pridonese razvoju širih konteksta i radnih kultura unutar škola.

▪ **POBOLJŠAVANJE kvalitete obrazovnih usluga koje nude škole.** Osmišljavanje akcijskog plana koji uključuje uvođenje u rad učitelja početnika uz potporu kvalificiranih mentora trebalo bi osigurati **praćenje i integraciju učitelja početnika u radni kontekst kolega-kolegi**. Cilj je shvatiti ove programe kao **priliku za razvoj učiteljske zajednice u svakom kontekstu**.

▪ **DEFINIRANJE programa razvoja mentorskih kompetencija za iskusne učitelje, kako bi im pomogli da steknu dublje znanje o ovoj poziciji kao i da budu bolje pripremljeni za obavljanje ove uloge.** Ova obuka ima sljedeće ciljeve:

- pristup teoretskom znanju (resursima) za produbljivanje razumijevanja mentorske aktivnosti.
- razumijevanje dužnosti i odgovornosti uloge mentora i upravljanje njihovim očekivanjima.
- utvrđivanje prioriteta i relevantnih radnji za mentorske aktivnosti.
- suradničko definiranje normi i vodećih protokola za mentorstvo.
- razvijanje kompetencija u različitim područjima relevantnim za program uvođenja u rad.
- podržavanje potrebe za fizičkim privatnim prostorima i vremenskim odsječcima posvećenim interakcijama mentora i naučnika.
- pristup vježbama, aktivnostima i materijalima za učenje.

▪ **PRILAGOĐAVANJE programa uvođenja obrazovnom kontekstu, dopuštajući im da se usklade s potrebama i posebnostima svake organizacije.** Nekoliko studija¹⁸ otkriva da **profesionalna kultura škola, kombinacija vrijednosti, normi i načina profesionalne prakse imaju snažan utjecaj na učitelje početnike i rad mentora**. Stoga je važno **prilagoditi načela i prakse svakog nacionalnog i/ili međunarodnog projekta stručnog usavršavanja lokalnom kontekstu**.

▪ **OSIGURAVANJE da programi uvođenja budu prilika za učitelje početnike da:**

- Dožive kvalitetnu indukciju;
- smanje anksioznost koju učitelji mogu osjećati kada započnu novu poziciju u školskoj organizaciji;

¹⁸ Norman & Feiman-Nemser , 2005., stranica 696.

Izrada ove publikacije sufinancirana je iz programa bespovratnih sredstava Europske unije pod brojem 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Ova publikacija odražava isključivo stavove autora. Europska komisija i Nacionalna agencija za financiranje nisu odgovorne za sadržaj ili bilo kakve gubitke ili štete nastale korištenjem ove publikacije.

- budu osnaženi potrebnim znanjem za učinkovito obavljanje uloga, poticanje pozitivnih odnosa sa svojim kolegama i zadovoljavanje potreba organizacije i konteksta;
- olakša prijelaz s njihove početne obuke na profesionalnu praksu;
- osjećaju se bolje integriranima u školsku zajednicu;
- se povećava njihova motivacija za poučavanje, a time i njihovo zadržavanje u struci.

- **POJAČAVANJE** razvoja svakog obrazovnog konteksta kroz provedbu programa uvođenja. Programme uvođenja treba promatrati kao priliku za reformu i ažuriranje kulture škola, te na taj način povećati obogaćivanje i profesionalni razvoj učiteljske zajednice na temelju dijeljenja znanja, resursa i praksi među kolegama. Namjera je da učinak ovih akcija nadilazi profesionalni razvoj svakog uključenog učitelja i ima pozitivan učinak na izgradnju čvrste nastavne kulture i na razvoj škole u cjelini, vodeći na taj način poboljšanju obrazovne usluge pružene u svakom kontekstu. To podrazumijeva da upravljačka tijela škole, kao i njihove posredničke rukovodeće strukture, prepoznaju dobrobiti ovih programa za organizaciju i na taj način potiču sudjelovanje učitelja i osiguravaju potrebne prostorne i vremenske uvjete za provođenje planiranih aktivnosti.
- **RAZVIJANJE** protokola o suradnji između škola, centara za obuku i instituta za visoko obrazovanje. Već spomenuto, provedba programa uvođenja u rad učitelja i osposobljavanja mentora zahtijeva uključivanje različitih sudionika. To podrazumijeva izradu protokola s njima kako bi se formalizirao doprinos svakog subjekta provedbi i uspjehu tih programa.
- **PRIPREMANJE** plana za praćenje i podršku procesu uvođenja u rad koji omogućuje kontinuiranu procjenu, a strukturiran je kao odgovarajući model prema prirodi ovog programa. Ovaj plan bi trebao definirati metode za praćenje sudionika, kao i pomoći u poznavanju složenosti intervencije i osigurati strogost aktivnosti uključujući povratne informacije, procjenu interakcija, mjerenje razina zadovoljstva i napretka učenja. U tom smislu, plan praćenja i podrške trebao bi:
 - definirati skupinu za praćenje koja bi mogla podržati mentore i nove učitelje,
 - definirati ciljeve praćenja,
 - identificirati ključne prekretnice i ciljeve,
 - odrediti alate za praćenje,
 - uspostaviti raspored praćenja,
 - definirati odgovornosti,
 - prikupljati povratne informacije i ocjene,
 - analizirati podatke i identificirati područja za poboljšanje,
 - priopćiti rezultate,
 - implementirati stalna poboljšanja,
 - procijeniti napredak u učenju.

► **PROFESIONALCI**

Ova razina usmjerena je na profesionalni razvoj učitelja uključenih u proces uvođenja u rad, kako mentora tako i naučnika. Cilj mu je shvatiti jesu li provedene akcije čija je svrha učinkovita integracija učitelja početnika pridonijele

povećanju znanja i kompetencija sudionika. Stoga je važno razmotriti primjerenost procesa osposobljavanja, imajući na umu da je cilj unaprijediti osobni i profesionalni razvoj učitelja i da to pretpostavlja cjelovit razvoj s implikacijama u temeljnim dimenzijama za učiteljsku profesiju po redosljedu: 'znati', 'znati kako' i 'znati kako biti'. Treba napomenuti da je obuka za pripremu mentora za obavljanje svoje uloge od posebne važnosti u ovom kontekstu, ne samo zbog značajnog utjecaja na profesionalizam poučavanja, već i zato što je ključna za uspjeh procesa uvođenja u rada. Stoga se smatra relevantnim:

- **PROMICANJE sudjelovanja učitelja u provedbi programa uvođenja u rad.** Bez učitelja nema programa uvođenja u rad. Oni su razlog postojanja ovih programa, a apel za njihovo sudjelovanje temelji se na koordiniranom planu djelovanja i aktera. U tom smislu, smatra se bitnim da:
 - Uspostavi se radna skupina koja će se osposobiti za detaljno poznavanje programa uvođenja u rad i prepoznavanje njihove vrijednosti;
 - Radna skupina, uz potporu komunikacijskog tima, razvija plan za širenje programa u različitim nacionalnim strukturama. Štoviše, ovaj plan treba predstaviti na različitim razinama provedbe – nacionalnoj, lokalnoj i kontekstualnoj (školskoj);
 - Proširenje programa se sastoji od predstavljanja programa kroz konceptualni pristup, objašnjavanja njihovih ciljeva i koristi za učiteljsku karijeru, pružanja informacija o njihovom trajanju, navođenja aktivnosti i potrebnih ljudskih resursa između ostalih relevantnih aspekata;
 - programi se ne bi trebali prezentirati samo potencijalno uključenim učiteljima, već i stručnoj zajednici unutar škole kako bi se ostali učitelji mogli osjećati motiviranima za sudjelovanje u njihovim aktivnostima;
 - Sesije proširenja uključuju vodstvo škole i srednje rukovodeće strukture kako bi se mogli upoznati s programima i olakšati podršku njihovoj provedbi, osiguravajući zajedničko vrijeme u rasporedu učitelja kao i prostore koji, s jedne strane čuvaju povjerljivost i s druge strane olakšavaju nužnu suradnju između mentora i naučnika.

- **DODIJELJENO nastavno vrijeme za ulogu mentora i osiguraj konvergenciju nenastavnog vremena za zajednički rad između mentora i naučnika.** Važno je osigurati da mentori i naučnici imaju zajedničko vrijeme za podučavanje kako bi im se omogućilo da surađuju u učionici. To je jedini način da se pruži potrebna podrška učitelju početniku u *upravljanju razredom*. Osim toga, olakšava postizanje važnog aspekta programa osposobljavanja mentora koji uključuje promatranje razreda i, idealno, sudjelovanje u inicijativama u učionicama drugih učitelja. Ove prilike omogućuju razmjenu znanja među različitim sudionicima čineći uvodno iskustvo još plodonosnijim.

Treba također razmotriti definiciju zajedničkog vremena nenastavnog rada između mentora i naučnika, dopuštajući individualne i zajedničke sastanke među ostalim aktivnostima koje se smatraju ključnima za uspjeh mentorstva. Iskustvo provedbe programa uvođenja u rad i mentorstva pokazalo je da je osiguranje vremena za zajednički rad ključan uvjet za postizanje postavljenih ciljeva.

- **PREDSTAVLJANJE skupine mentora osiguravajući vrijeme za njihovo upoznavanje i olakšavajući kontakt između mentora i naučnika.** Što se prije mentori i naučnici upoznaju to će mentorstvo biti uspješnije. Stoga je važno da se svaki par upozna što je prije moguće čime se pomaže u prevladavanju svake nesigurnosti, strahova i sumnji koje mogu prirodno postojati na obje strane. Smatra se dobrom inicijativom potaknuti mentore da započnu ovaj odnos pristupajući prijateljskim i ohrabrujućim tonom. To se može olakšati ako prvi

kontakti imaju više društveni nego profesionalni karakter. Također je vrlo važno da mentori imaju učinkovite međuljudske komunikacijske vještine, da mogu aktivno graditi povjerenje i da mogu zadržati povjerljivost.

Dakle, bilo bi korisno da mentori budu unaprijed informirani o svojoj novoj ulozi i zadacima, npr. prije kraja školske godine i prije početka sljedeće. To znači da bi mentori bili obučeni prije prvog sastanka i bili bi u potpunosti pripremljeni prije nego što se započne. Što se prije mentori i naučnici upoznaju to će mentorstvo biti uspješnije.

- **ORGANIZIRANJE informativnih sastanaka za naučnike** – u praktičnom formatu (kao što su radionice) – cilj je podržati naučnike, polaznike, u donošenju svjesne i informirane odluke o svom sudjelovanju u procesu uvođenja u rad čime se sprječava njihovo odustajanje.
- **OMOGUĆAVANJE naučnicima da budu odgovorni za sve odluke tijekom procesa uvođenja u rad, a mentori skrbnici procesa.** U dogovoru s mentorom naučnici trebaju:
 - odlučiti o dimenzijama na¹⁹ kojima žele raditi nakon dijagnoze osmišljavanjem plana rada;
 - odlučiti o aktivnostima koje žele pokrenuti;
 - zatražiti podršku i vodstvo kad god je potrebno;
 - prilagoditi program uvođenja u rad vlastitom profilu, potrebama i interesima;
 - zahtijevati odgovarajuće prostorne i vremenske uvjete kao i individualnu podršku kako bi se osigurao uspjeh uvođenja u rad.

¹⁹Didaktičko-pedagoški, disciplinski, birokratsko/administrativni, emocionalni, socijalni i kulturni.